

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**MOTIVAÇÃO E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM ESTUDO
COM JOVENS PORTUGUESES COM BAIXAS QUALIFICAÇÕES**

Marta Catarino Neto Mestre

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2016

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**MOTIVAÇÃO E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM ESTUDO
COM JOVENS PORTUGUESES COM BAIXAS QUALIFICAÇÕES**

Marta Catarino Neto Mestre

Dissertação Orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2016

*We are the Universe,
expressing it self as a human for a little while.*

Eckhart Tolle

AGRADECIMENTOS

Ao Hugo, sem haver palavras para descrever a sua força e dedicação do último ano. “Apesar de tudo, vais conseguir fazer a tese, tenho a certeza disso!” e estas foram as suas palavras! Um obrigada, daqueles em que a palavra nunca vai chegar!

Não menos importante, agradeço com sinceridade, à Professora Maria José Chambel, por toda a sua persistência, empenho e entusiasmo pelo mundo da investigação. Todos estes sentimentos positivos foram-me passados ao longo das aulas e da sua ajuda, levando-me a elevar os meus níveis de motivação autónoma para realizar este trabalho com mais gosto e interesse.

Ao meu Pai, que através da sua mente arquitetónica e paixão por construir *puzzles*, inspirou-me a ver a tese como um dos *puzzles* que fazia em criança; cada artigo corresponde a uma peça com cor, forma e desenho único e que, bem encaixadas, todas contribuem para um quadro final, de uma história singular e colorida.

À Isabel, a tia emprestada onde os laços de sangue entre famílias já se cruzaram e que me recebeu como uma filha! À sua casa térrea, confortável, onde é possível avistar pássaros azuis de manhã e assistir, todos os dias, ao pôr do sol magnífico de Alvor. Tudo isto permitiu aumentar significativamente os meus níveis de bem-estar, realizando a tese *sem esforço*, tal qual como a natureza à nossa volta o faz!

Aos meus amigos... Hugo, pelo seu amor; Inês Pais, pela sua força; Marta O. Silva Stilwell, pela sua sabedoria; Beatriz Oliveira, pela sua serenidade; Cátia Nascimento, pelo seu instinto inspirador; João Tiago, pela sua persistência; Rita Garcia, pela sua alegria e entusiasmo; Nuno Cabaço, pela sua componente tecnológica e atenção; Leonor Larcher, pela sua compreensão; Inês Seixas, pela sua coragem; Sofia O’neill, por me ter ligado ao fim de alguns anos e pelo seu enorme conselho para a tese; à Bárbara, Tiago, Tia Linda, Tia Bela e Tio Cândido, pelo enorme carinho especial.

Muito Obrigada!

ÍNDICE GERAL

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
I. INTRODUÇÃO	1
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	2
2.1. A TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO	2
2.1.1. A Natureza da Motivação	2
2.1.2. Características essenciais à promoção da motivação autónoma	4
2.2. BURNOUT E ENGAGEMENT	5
2.3. A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E O BEM-ESTAR NO TRABALHO: O PRESENTE ESTUDO	8
III. MÉTODO.....	10
3.1. PROCEDIMENTO E PARTICIPANTES.....	10
3.2. INSTRUMENTO DE MEDIDA E FIABILIDADE.....	12
IV. RESULTADOS	14
4.1. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	14
4.2. ANÁLISE CORRELACIONAL DE PEARSON	14
4.3. ANÁLISE DE REGRESSÕES HIERÁRQUICAS MÚLTIPLAS.....	16
V. DISCUSSÃO	21
5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	23
5.2. IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.....	11
Tabela 2.....	15
Tabela 3.....	17
Tabela 4.....	18
Tabela 5.....	19
Tabela 6.....	20

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar, com base na Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), o tipo de motivações (autónoma e controlada) e a sua relação com o bem-estar no trabalho, numa amostra de trabalhadores jovens portugueses, até aos 35 anos, com baixas qualificações. A amostra envolveu três grupos distintos de acordo com a sua função profissional – operadores de comércio, operadores *contact center* e soldados –, reunindo um total de 2154 inquiridos. Os resultados revelaram uma relação significativa positiva entre a motivação autónoma e o *engagement*; assim como, a motivação autónoma também evidenciou uma relação significativa negativa com as dimensões de *burnout* (exaustão e cinismo). Contrariamente, a motivação controlada evidenciou uma relação significativa positiva as dimensões de *burnout* e significativa e negativa com o *engagement*. No entanto, verificou-se que estas relações só ocorreram nos setores dos operadores de comércio e soldados. No caso dos operadores de *contact center* nenhum dos tipos de motivações contribuiu para explicar o nível de *engagement* e de *burnout* no trabalho, sugerindo a existência de outros fatores responsáveis pelos resultados, que serão discutidos no final deste estudo. Esta investigação contribui para uma análise transversal do bem-estar dos jovens trabalhadores, na cultura portuguesa, ganhando maior relevo, especialmente pelo facto desta amostra envolver um grupo com maior risco de desemprego, devido às suas baixas qualificações. Por fim, serão detalhadas as implicações práticas organizacionais, com vista a aumentar os níveis de bem-estar dos jovens trabalhadores.

Palavras Chave: Trabalhadores Jovens, Autodeterminação, *Burnout*, *Engagement*;

ABSTRACT

This study aims to analyze, according to the Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000), the types of motivation (autonomous and controlled) and their connection with well-being at work, in a sample of young Portuguese workers, up to 35 years old and with low qualifications. The sample consists of three distinct groups according to their job position – trade operators, contact center operators and soldiers – in a total of 2154 respondents. The results show a significant positive relation between autonomous motivation and engagement; both present a significant negative relation with burnout dimensions (exhaustion and cynicism). On the other hand, controlled motivation makes evident a significant positive relation with one of burnout's dimensions and significant negative relation with engagement. Thus, these relationships are only visible in the commercial and soldier's groups. Concerning call center operators, neither controlled nor autonomous motivation contributes to explain the level of engagement or burnout at work, suggesting the presence of other factors that account for the final results, which will be discussed in the end of this study.

This investigation contributes to a cross-cutting analysis of Portuguese young workers' well-being, boosted by the fact that this sample involved a group with a high risk of unemployment, due to its low qualifications. In conclusion, the practical implications at an organization level will be clarified in order to increase the levels of young workers' well-being.

Keywords: Young Workers, Self-determination, *Burnout*, *Engagement*;

I. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a crise económica e financeira abalou fortemente o mercado de trabalho e consequentemente o contexto organizacional, sendo a faixa etária dos jovens a mais afetada a nível Europeu. O estudo realizado por Gontkovičová, Mihalčová, Pružinský (2015), revelou que Portugal foi um dos países com maiores índices de desemprego nos jovens. Apesar de se assistir nos últimos anos a uma recuperação e a um aumento da oferta de trabalho, ainda são notórios os riscos de longos períodos de desemprego e exclusão do mercado de trabalho. Ainda neste estudo, verificou-se que 50,8% dos jovens desempregados, a nível europeu, têm baixos níveis de educação, sugerindo que os jovens com baixas qualificações, são o grupo com maior risco de desemprego (Fabricio, Koene, & Sobral, 2015). Depreende-se que estes fatores socioeconómicos impactam na motivação e no bem-estar dos trabalhadores, especialmente dos jovens com baixas qualificações, por serem um grupo social de risco na medida em não satisfazem as lacunas exigidas pelo mercado de trabalho especializado.

As pesquisas realizadas, no âmbito da motivação têm como objetivo estudar as condições e os processos que facilitam a persistência, o desempenho, o desenvolvimento saudável e a vitalidade do ser humano, com vista ao objetivo último: o bem-estar e qualidade de vida do indivíduo (Deci & Ryan, 2008). Concretamente, a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000) preconiza, por um lado: (1) a motivação voluntária, isto é, o grau em que o indivíduo experiencia de forma autónoma as suas ações, em que estas são acompanhadas por um sentimento de escolha, interesse e prazer pessoal – denominada de motivação autónoma ou comportamento autodeterminado; e, por outro lado, (2) a motivação controlada, que corresponde a ações do indivíduo que são respostas a recompensas, punições, isto é, através de um comportamento que é percebido como uma obrigação. Esta teoria tem gerado inúmeros estudos empíricos no cerne da literatura da psicologia organizacional e do trabalho, tendo corroborado, sistematicamente, que o tipo de motivação autónoma e controlada estão relacionados, respetivamente, a fatores positivos e negativos do bem-estar do indivíduo no trabalho (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2008).

Baseado nesta teoria, o presente estudo tem como principal objetivo efetuar uma análise sobre a motivação e o bem-estar dos trabalhadores jovens portugueses, com baixas qualificações, em diferentes setores de atividade profissional, podendo, o seu carácter empírico, contribuir para investigações futuras e conclusões importantes acerca dos jovens trabalhadores atuais.

Assim, efetuada a pesquisa necessária à fundamentação teórica e à formulação das hipóteses de investigação, serão apresentadas as características metodológicas, a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, serão apresentadas as limitações do estudo e as implicações futuras.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Teoria da Autodeterminação

2.1.1. A Natureza da Motivação

Considerada uma macroteoria da motivação humana, a Teoria da Autodeterminação aborda temas pertinentes e básicos como o desenvolvimento da personalidade; auto-regulação; necessidades psicológicas universais; objetivos e aspirações de vida; energia e vitalidade; processos inconscientes; relações culturais e, por último, o impacto dos contextos sociais na motivação, afetos, comportamentos e bem-estar (Deci & Ryan, 2008). Historicamente, as teorias motivacionais contemporâneas referiram-se ao tema da motivação como um fenómeno unitário, focando-se na *quantidade* de motivação que os indivíduos exerciam em cada tarefa ou atividade. A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), distinguiu-se destas teorias, na medida em que dividiu a motivação em tipos de motivação, dando lugar à distinção principal entre motivação autónoma e motivação controlada. A motivação autónoma refere-se à ação realizada voluntariamente, acompanhada de um sentimento de escolha com vista à expressão do comportamento autodeterminado. A motivação intrínseca é um exemplo de motivação autónoma, isto é, a motivação que os indivíduos experienciam quando realizam ações por as considerarem interessantes (e.g., “Eu trabalho porque considero divertido”). Por outro lado, a motivação controlada, envolve comportamentos que são realizados sob resultado de uma pressão exterior e com vista a alcançar um valor instrumental (i.e., motivação extrínseca). Assim, a motivação é conceptualizada como uma energia, direção, persistência e equifinalidade, sendo estes os componentes subjacentes à sua ativação e intenção (Ryan & Deci, 2000a).

Esta teoria reconhece a existência de fatores sócio-contextuais que podem apoiar ou prejudicar esta tendência natural e inata de desenvolvimento do ser humano (Deci & Ryan, 2002). De facto, a Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci & Ryan, 2002), considerada uma subteoria da Teoria da Autodeterminação, foi inicialmente desenvolvida para descrever os efeitos dos contextos sociais sobre a motivação intrínseca dos indivíduos em vários domínios, verificando que determinados fatores externos, tais como: recompensas tangíveis, prazos (Amabile, DeJong, & Lepper, 1976), pressão competitiva (Reeve & Deci, 1996), supervisão (Enzle & Anderson, 1993), e avaliações (Smith, 1975), tendiam a diminuir a motivação intrínseca. Pelo contrário, fatores externos que permitem a escolha de “o que fazer” e de “como fazer” relativamente à realização da tarefa (Zuckerman, Porac, Lathin, & Deci, 1978) e *feedback* positivo (Ryan, 1982), tendem a aumentar os sentimentos de autonomia e, conseqüentemente, a motivação intrínseca. Neste seguimento, observou-se que o *feedback* negativo diminuía ambas as motivações (intrínseca e extrínseca), deixando os indivíduos sem qualquer motivação (Deci & Ryan, 1985). Mais tarde, uma meta-análise

de 128 estudos, confirmou que o *feedback* positivo aumentava a motivação intrínseca, enquanto as recompensas tangíveis tendiam a diminuir a mesma. Ainda no mesmo estudo, surpreendentemente, foi observado que as recompensas tangíveis quando não são associadas ao cumprimento de uma tarefa específica (e.g., salário), ou quando as recompensas não eram antecipadas, as recompensas externas tangíveis não diminuía a motivação intrínseca (Deci, Koestner, & Ryan, 1999).

Um outro aspeto fundamental na Teoria da Autodeterminação centra-se na proposição de que a motivação extrínseca pode variar consoante o grau em que é mais autónoma ou controlada. Assim, de modo a entender os eventos em que não há interesse intrínseco do indivíduo, a Teoria da Integração Organísmica (subteoria da Teoria da Autodeterminação), deu um importante contributo na especificação das diferentes formas de motivação extrínseca e fatores contextuais que podem promover ou impedir a internalização ou integração da regulação desses comportamentos em *comportamento Autodeterminado* (Deci & Ryan, 1985). Importa salientar, que esta subteoria, baseia-se no postulado que os indivíduos são naturalmente inclinados a integrarem as suas experiências (de acordo com o seu próprio *self*), assumindo que estes têm os nutrientes necessários para o fazerem. Mais concretamente, (1) a internalização é o processo de regulação (ou valor associado) do comportamento; (2) e a integração é o processo através do qual os indivíduos transformam a regulação até esta fazer parte de si mesmo (do seu *self*). Em suma, a Teoria da Autodeterminação conceptualiza o fenómeno da internalização como um processo natural em que os indivíduos transformam ativamente as regulações externas em auto-regulações, tornando-se cada vez mais integradas há medida que a fazem. Por conseguinte, o processo de internalização é visto como um processo autónomo *continuum*, uma vez que, quanto maior a regulação do comportamento realizado, mas internalizado este se torna, com o objetivo de integrá-lo como comportamento autodeterminado (Ryan & Deci, 2000a).

Ao destacar os diferentes tipos de regulações associados à motivação extrínseca, em que cada um destes é classificado à luz do seu grau de proximidade com o comportamento autodeterminado, – isto é o seu *self* –, tem-se: do lado oposto ao comportamento autodeterminado, a amotivação que se caracteriza pela falta de intenção para a ação. Posteriormente, encontramos quatro tipos de regulação da motivação extrínseca: (1) a motivação externa, que detém um menor grau de autonomia, caracterizada por ser um comportamento para satisfazer exigências e recompensas que foram impostas externamente, que são experienciadas como comportamentos controlados; (2) a motivação introjetada que é considerada um comportamento que em parte é controlado, tendo em conta que os indivíduos desempenham estas ações guiadas pela pressão, com vista a evitarem sentimentos de culpa, ansiedade ou, pelo contrário, para enaltecer o seu ego ou orgulho; (3) a motivação identificada, em que o indivíduo de forma consciente valoriza o comportamento, identificando a

importância do mesmo para si próprio e, por último, o comportamento extrinsecamente motivado mais autodeterminado e autónomo é a (4) motivação integrada, em que o indivíduo, através de um processo de regulação, tenta integrar o comportamento e assimilá-la com o próprio *self*, alcançando o comportamento autodeterminado (Ryan and Deci, 2000).

A seguinte subteoria – Teoria das Orientações de Causalidade – Deci e Ryan (1985a), foi bastante importante para a definição e aperfeiçoamento da Teoria da Autodeterminação. Foi formulada para explicar as diferenças individuais de orientação motivacional dos indivíduos em relação ao meio social, impactando na dimensão da experiência de autonomia durante a realização de cada tarefa.

Os autores Deci e Ryan (1985a), desenvolveram a denominada Escala Geral de Orientações de Causalidade, em que o locus de causalidade é definido como a origem da perceção da iniciação e regulação do comportamento. Este estudo circunscreveu diferentes tipos de Orientações de Causalidade que, na sua génese, estão ligadas à regulação do comportamento e experiência – orientação de autonomia; orientação controlada e orientação impessoal –. A (1) primeira, está intimamente ligada a situações em que o indivíduo tem um elevado grau de escolha e autonomia; *composta* por indivíduos que selecionam trabalhos que permitem uma maior iniciativa e organização das suas ações com base nos seus objetivos e interesses pessoais, ao invés do controlo e restrições. Relativamente (2) à orientação controlada, os indivíduos organizam-se em prol de contingências externas e realizam ações que consideram que *devem* fazê-las (i.e., desempenham o comportamento por uma questão de dever para cumprir prazos, fiscalizações, etc.); e, por último, (3) as orientações impessoais envolvem comportamentos que estão para além da sua intenção e controlo. Confirma-se nos indivíduos, a premissa que os mesmos não têm poder e controlo para regular o seu comportamento e, como tal, vêem-se incompetentes e incapazes perante as situações. Este tipo de orientação está associado a sentimentos depressivos e uma forte ansiedade pelo início de novas situações.

Em suma, é possível concluir que as orientações autónomas promovem o funcionamento do comportamento autodeterminado, associado a comportamentos desejáveis, tais como, por exemplo, auto-estima; as orientações controlada e impessoal estão relacionadas com problemas de *stress* devido à pressão sentida, podendo culminar em problemas de personalidade tipo A, atitudes defensivas e sintomas depressivos (Gagné & Deci, 2005).

2.1.2. Características essenciais à promoção da motivação autónoma

A Teoria da Autodeterminação utilizou o conceito básico das necessidades psicológicas humanas (considerada igualmente como uma subteoria), conceptualizando-as como nutrientes

fundamentais à internalização e regulação da motivação intrínseca. Estas necessidades são definidas como universais, e vistas como nutrientes essenciais ao desenvolvimento e integridade do ser humano (Ryan, Sheldon, Kasser, & Deci, 1996). Destacam-se três tipos de necessidades: (1) autonomia, que se refere ao grau de poder sobre a sua própria ação e que corresponde a comportamentos de expressão do seu *self*, manifestando-se assim o comportamento autodeterminado; (2) competência, refere-se ao sentimento de eficácia, apresentando, ao indivíduo, oportunidades para exercer e expressar as suas capacidades e, por último, (3) a necessidade de relacionamento, que se refere ao sentimento de conexão com os outros, isto é, ao sentimento de pertença aos outros e à sociedade (Deci & Ryan, 2000).

À luz desta teoria, estas necessidades constituem requisitos inatos e evidenciados em todas as culturas, no entanto, expressam-se de diferentes maneiras conforme o seu grau de satisfação (Deci & Ryan, 2002). Paralelamente, num estudo realizado na Bulgária e nos Estados Unidos da América, onde foi avaliada a satisfação das três necessidades dos colaboradores em contexto de trabalho, verificou-se uma relação positiva direta entre o grau de satisfação destas, o *engagement* e o bem-estar no trabalho (Deci et al., 2001). Adicionalmente, estudos em diferentes domínios confirmaram que a satisfação das necessidades básicas estava positivamente relacionada com a motivação autónoma (Lonsdale, Hodge, & Rose, 2009; Sarrazin, Vallerand, Guillet, Pelletier, & Cury, 2002). Assim, o processo de internalização da motivação extrínseca com vista à motivação autónoma está associado a um maior *engagement* (Connell & Wellborn, 1991); melhor desempenho (Miserandino, 1996); menor desistência (Vallerand & Blssonnette, 1992); melhor bem-estar psicológico (Sheldon & Kasser, 1995); entre outros. Subentende-se que um ambiente de trabalho que promova a satisfação das necessidades psicológicas, enalteça a motivação intrínseca dos colaboradores e permite a total internalização da motivação extrínseca, contribuindo ao mesmo tempo para: (1) a persistência e manutenção das mudanças comportamentais, (2) melhor desempenho, principalmente em tarefas que requerem criatividade e flexibilidade cognitiva, (3) satisfação no trabalho, (4) atitudes positivas, (5) comportamentos organizacionais aceitáveis e, (6) ajustamento e bem-estar psicológico (Gagné & Deci, 2005).

2.2. *Burnout e Engagement*

No início das investigações científicas, o conceito de *burnout* esteve associado aos serviços de ajuda profissional tendo sido mais tarde expandido a todos os contextos de trabalho, afirmando-se como uma temática de grande interesse empírico no campo da investigação (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Com base numa perspetiva psicossocial, apresentada por Maslach e Jackson (1981), o *burnout* classifica-se como um síndrome psicológico, composto por três

dimensões: exaustão emocional, cinismo e diminuição da eficácia profissional atribuída ao trabalho, despoletada por um ambiente de trabalho caracterizado por uma continua exposição de estímulos *stressantes* prejudiciais ao trabalhador (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Podemos apontar algumas razões que conduzem ao aparecimento do *burnout*. Os autores Maslach e Leiter (1997) destacaram as seguintes: (1) sobrecarga de trabalho, quando existe uma enorme quantidade de trabalho para ser realizada em pouco tempo e, por vezes, com poucas condições para o fazer; (2) falta de controlo, em que os trabalhadores se sentem impotentes relativamente à tomada de decisão das tarefas; (3) a falta de recompensas, quando não existe reconhecimento do trabalho no local de trabalho pelas chefias e pares; (4) falta de comunidade, refere-se a situações em que há uma perda das relações positivas no local de trabalho, provocada por uma distância física onde o trabalhador se encontra ou mesmo pela própria tarefa que executa promover esse isolamento; (5) falta de equidade que implica a perceção por parte do trabalhador de situações injustas, dentro da organização, perdendo este a confiança na mesma; e por fim, (6) os conflitos de valores, quando os valores da organização e do trabalhador não coincidem. Por outro lado, podemos salientar como consequências do *burnout*: a disfunção mental, com repercussões na saúde mental originando ansiedade, depressão, diminuição da autoestima, conflitos pessoais e profissionais e ainda desorganização na realização do trabalho (Maslach, et al., 2001).

A exposição do trabalhador a situações de *stress* é comum nos dias de hoje em contexto de trabalho. De facto, o *stress* é um problema organizacional que tem consequências negativas para o bem-estar dos trabalhadores e para o desempenho das organizações que os emprega. Os custos do *stress* no trabalho, para além da baixa produtividade, implicam, igualmente, maiores riscos de acidentes, absentismo, *burnout* e *turnover*, que podem estar relacionados com a baixa satisfação no trabalho, cinismo e intenção de desistência (Fernet & Austin, 2014).

Após o foco da investigação no *burnout*, os autores Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) propuseram-se estudar o lado oposto deste conceito: o *engagement*. Este caracteriza-se por um estado afetivo-motivacional positivo e de realização persistente nos trabalhadores, constituído por vigor, dedicação e absorção. O vigor define-se pela elevada quantidade de energia, resiliência e persistência face às divergências, onde o indivíduo dificilmente experiencia fadiga, sentindo, pelo contrário, vontade em empenhar-se no seu trabalho; a dedicação refere-se ao sentimento de entusiasmo, valor, inspiração e enorme envolvimento relativamente ao trabalho e, por último, a absorção, que como o nome sugere, implica um estado de absorção e concentração absoluta do trabalhador nas suas tarefas, acompanhado da perda de noção do tempo devido ao seu envolvimento com o trabalho.

Burnout e *engagement* são considerados conceitos independentes, distintos e opostos, uma vez

que, quando estamos perante um quadro de elevado nível de *burnout*, não é provável que se encontre elevados níveis de vigor, dedicação e absorção; no entanto, a ausência de sintomas de *burnout* não indicam, consequentemente, que existam elevados níveis de *engagement* (Schaufeli, et al., 2002).

Com base nos modelos de *stress* ocupacional, o Modelo das Exigências-Controlo (JD-C) de Karasek (1979) foca-se nas características de trabalho. Neste modelo, o controlo é a dimensão central do trabalho dentro das organizações que permite aos trabalhadores adaptarem-se às exigências do mesmo. Assim, o *stress* relacionado com o trabalho surge perante condições de trabalho acentuadas, caracterizadas por elevadas exigências (esforço cognitivo e quantidade de trabalho) e baixa autonomia (implica reduzida capacidade de tomada de decisão perante tarefas de trabalho). O suporte social como fator significativo da adaptação do trabalhador às exigências do trabalho, foi adicionado numa versão mais recente deste modelo (Karasek & Theorell, 1992). As dimensões deste modelo acabam por espelhar as três características da Teoria da Autodeterminação: autonomia (capacidade de escolher e decidir), competências (possibilidade de recorrer às suas capacidades pessoais) e relacionamento (resultante do sentimento de conexão com os outros, de ser ouvido e ajudado).

Em consonância, o seguinte modelo, a Teoria das Exigências e dos Recursos (JD-R, Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, et al., 2001) surgiu com o objetivo de incorporar uma abordagem da psicologia positiva do trabalho, analisando o efeito em simultâneo que as características do trabalho podem ter na dimensão negativa do bem-estar (*burnout*) e na dimensão positiva do bem-estar (*engagement*).

De facto, segundo a Teoria das Exigências e dos Recursos as características do trabalho dividem-se em: exigências de trabalho e recursos de trabalho. Ambas constituem-se como aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho; no entanto as exigências do trabalho, implicam esforço físico e cognitivo, ao passo que os recursos de trabalho permitem o cumprimento dos objetivos de trabalho, reduzindo a exigência do mesmo a nível fisiológico e psicológico, estimulando ainda, o desenvolvimento e aprendizagem pessoal. Consequentemente e, de acordo com a teoria, o bem-estar no trabalho irá depender da seguinte simbiose: elevadas exigências de trabalho absorvem a energia dos trabalhadores, podendo levar a um quadro de *burnout*; adicionalmente, a falta de recursos impede o funcionamento eficaz das elevadas exigências de trabalho e origina uma diminuição do *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, et al., 2001).

Na mesma linha, Crawford, LePine e Rich (2010) na sua meta-análise, encontraram uma relação positiva entre *burnout*, obstáculos e desafios do trabalho, enquanto que o *engagement* surgiu positivamente relacionado com os desafios e negativamente relacionado com os obstáculos no trabalho, sugerindo que as exigências do trabalho podem, por vezes, ser consideradas como estimulantes dos aspetos positivos do *stress*, promovendo o *engagement*. Consequentemente,

descobriram uma relação positiva entre os recursos do trabalho e o *engagement* e uma relação negativa com o *burnout*.

Importa, assim, mencionar a Teoria da Conservação dos Recursos, desenvolvida por Stevan Hobfoll (1989). Esta teoria postula o *stress* como uma combinação de processos internos e ambientais. Os “recursos” referem-se tanto a objetos (e.g., casa) como a características pessoais (e.g., competências profissionais, auto-eficácia) que são importantes a nível individual, social e cultural. Esta teoria diz-nos que os indivíduos tendem a obter, reter e proteger os seus recursos, no entanto, o *stress* surgirá quando: (1) existe uma ameaça de perda de recursos; (2) quando os recursos se perdem efetivamente; e, por fim, (3) quando os indivíduos, após investimentos significativos, não recebem os benefícios esperados. De forma a evitar o *stress*, os indivíduos deverão adotar uma estratégia de *coping* proactiva, onde os mesmos acabam por utilizar os recursos ainda disponíveis para balançar com os recursos perdidos; o objetivo subjacente é recuperar os recursos perdidos ou substituí-los por um outro recurso de valor semelhante. Caso a adaptação não resulte, poderão desenvolver-se emoções negativas no indivíduo ou vice-versa (Hobfoll, 2001). Evidências empíricas têm sistematicamente demonstrado a relação positiva entre recursos de trabalho e o *engagement* no trabalho (e.g., Schaufeli & Bakker, 2004).

Em síntese, cada contexto de trabalho em particular, é constituído por recursos e exigências no trabalho com impacto direto no bem-estar dos trabalhadores. Os recursos de trabalho têm um papel elementar no cumprimento dos objetivos de trabalho e na motivação do trabalhador e, naturalmente, quando se dá a satisfação das necessidades de recursos atinge-se o *engagement*, enquanto que a ausência de recursos está associada a elevados níveis de *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007).

2.3. A relação entre motivação e o bem-estar no trabalho: o presente estudo

Fernet e Austin (2014), desenvolveram o Modelo Teórico da Autodeterminação e *Stress* no Trabalho no qual propõem que os processos motivacionais, oriundos da teoria da autodeterminação, desempenham um papel multifuncional na forma como os trabalhadores se adaptam ao seu ambiente de trabalho e às reações de *stress* resultantes do mesmo. Os autores reúnem evidências que comprovam: (1) que a motivação no trabalho atua como mediador entre os “stressores” no trabalho e a diminuição do bem-estar no trabalho, na medida em que motivação autónoma tem um efeito negativo na exaustão e a motivação controlada tem o efeito contrário; (2) que a motivação autónoma ameniza a relação entre os fatores “stressores” de trabalho e a tensão, ao passo que a motivação controlada intensifica-a; no entanto, a adaptação dos trabalhadores irá depender do seu nível de motivação autónoma ou controlada, percecionando como resultado, as exigências do ambiente como sendo mais ou menos stressantes; por fim, (3) e, em última análise, os estilos de gestão influenciam a

perceção do *stress* por parte do trabalhador e também as suas reações de resposta.

Complementarmente, Gagné e Deci (2005) revelaram que a gestão com vista ao suporte autónomo influencia a motivação do trabalhador, assim como o seu bem-estar em diferentes domínios. A manutenção da motivação autónoma, através da satisfação das necessidades básicas psicológicas, é fundamental para o impacto positivo na atividade do trabalhador, onde se incluem o vigor, a satisfação e o desempenho e, pelo contrário, para o impacto negativo relacionado com o *burnout* (Van den Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens, & Lens, 2010).

Vários estudos comprovaram a relação entre a motivação e o bem-estar no trabalho, nomeadamente: as relações positivas entre motivação intrínseca e integrada (i.e., motivação autónoma) e o *engagement* no trabalho e o bem-estar emocional (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, & Ryan, 2000); a relação negativa entre a motivação autónoma e o *burnout* ou a exaustão; a relação negativa entre a motivação externa e introjetada (i.e., motivação controlada) e o *engagement*; a relação positiva entre a motivação controlada e o *burnout* e a exaustão (Gagné & Deci, 2005).

Deste modo, tendo em conta este enquadramento teórico, o presente estudo pretende analisar as motivações dos jovens trabalhadores portugueses, de baixas qualificações, em diferentes setores de trabalho – comércio, *contact center* e soldados – e a sua relação com o bem-estar. Assim, conceptualizaram-se as seguintes hipóteses:

H1. Jovens trabalhadores portugueses autonomamente motivados detêm maiores níveis de bem-estar (baixo nível de *burnout* e maior nível de *engagement*) no seu trabalho.

H2. Jovens trabalhadores portugueses com motivação controlada detêm menores níveis de bem-estar (elevado nível de *burnout* e baixo nível de *engagement*) no seu trabalho.

III. MÉTODO

3.1. Procedimento e Participantes

A recolha de dados, referente às três amostras, – operadores de Comércio, soldados do exército e operadores de *contact center* – realizou-se em 2015. Mais especificamente, para ambas as categorias de operadores, de comércio e *contact center*, o procedimento foi bastante similar. Ambas as amostras recolhidas fazem parte de grandes cadeias internacionais com acentuada representatividade comercial em Portugal, embora o setor de atuação seja diferente entre as duas. Deste modo, foi solicitado, pelos respetivos Departamento de Recursos Humanos, à Professora Doutora Maria José Chambel, um estudo de avaliação de riscos psicossociais aos seus colaboradores. Para os dois estudos, foi aplicado um Questionário *Online* a uma amostra representativa do universo populacional de colaboradores portugueses das empresas, tendo o mesmo, como objetivo, a avaliação de diversas áreas significativas, entre elas a motivação e o bem-estar dos seus colaboradores em contexto de trabalho. Para o estudo em questão, extraiu-se: a categoria profissional de operador (comercial ou de *contact center*), tendo em conta que é uma função onde o nível de habilitações exigido não é superior ao 12º ano e consequentemente é um setor com elevada representatividade deste nível de habilitações; posteriormente, extraiu-se o nível de habilitações até ao 12º e ainda a idade até aos 35 anos, com vista a direcionar o estudo para a faixa etária dos jovens trabalhadores. Importa referir que foram selecionados para a nossa amostra, somente os colaboradores que têm contrato efetivo com a organização. Para a amostra dos Soldados foi realizado um estudo sobre o bem-estar dos soldados portugueses, onde se procedeu a uma aplicação coletiva a vários quartéis, a nível nacional, com a vista a reunir uma amostra representativa da população dos Soldados do Exército Português. De forma idêntica selecionou-se para este estudo os participantes com habilitações académicas até ao 12º ano e idade até aos 35 anos. Importante mencionar que o soldado é uma profissão voluntária, com contratos a termo de 1 ano que poderão ser renovados no máximo até 6 anos. Após completar os 6 anos e através de uma avaliação final, existe a possibilidade de progressão de carreira a Sargento.

Tabela 1

Percentagem dos dados demográficos das três amostras recolhidas (Operador de Comércio; Operador de Contact center e Soldados Militares) por sexo, idade e habilitações.

Função Profissional		Operadores de Comércio (N = 427)	Soldados Militares (N = 1014)	Operadores de <i>Contact center</i> (N = 713)	X ² (2)
		%			
Sexo ¹	Masculino (N = 1320)	20.8	91.7	44.5	770.909**
	Feminino (N = 817)	79.2	8.3	55.5	
Idade	Até aos 25 anos (N=1504)	82.2	79.7	48.4	233.342**
	26-35 anos (N = 650)	17.8	20.3	51.6	
Habilitações Literárias	Até ao 9º ano (N = 429)	13.8	31.8	6.7	176.771**
	9º-12º ano (N = 1725)	86.2	68.2	93.3	

¹A recolha de dados apresentou uma diferença de 17 casos omissos no sexo (N=2137), em relação à idade e habilitações literárias (N= 2154).

** Correlação significativa a 0.01 ($p < 0.01$); * Correlação Significativa a 0.05 ($p < 0.05$)

No total, reuniu-se uma amostra de 2154 inquiridos, destacando-se os soldados com o maior nível de inquiridos na amostra total (47,1%). Consequentemente, e tendo em conta que na amostra dos soldados há um maior número de colaboradores do sexo masculino (91,7%), poderá ser esse o motivo porque a nossa amostra total tem uma maior predominância de respondentes inquiridos do sexo masculino (61,8%), comparando com o sexo feminino, com uma representatividade de 38,2% na amostra total. Verifica-se a situação inversa na amostra dos operadores de comércio, em que 79,2% constituem indivíduos do sexo feminino. Na amostra de operadores de *contact center* já é possível observar-se um maior equilíbrio entre sexos (sexo masculino = 44,5%; sexo feminino = 55,5%). No entanto, o sexo e função profissional que ilustram um maior peso representativo na amostra total, com 42,8%, é a amostra dos soldados, na categoria de sexo masculino, como ilustrado na Tabela 1. Com menor peso representativo, e por oposição, destaca-se o grupo feminino na função profissional de soldados (8,3%) e o grupo do sexo masculino na função de operador de comércio (20,8%).

É possível verificar igualmente um maior domínio de indivíduos com idade até aos 25 anos (69,8% da amostra total), salientando a amostra dos operadores de comércio como a amostra com maior representatividade de indivíduos até aos 25 anos (82,2%), seguido dos soldados com 79,7%.

Por fim, é possível observar-se, através da comparação entre as subamostras, que o nível de habilitações, entre o 9º e 12º ano, prevalece na amostra de operadores de *contact center* com 93,3%, seguindo-se os operadores de comércio com 86,2%. Verifica-se um maior número de indivíduos com habilitações até ao 9º ano na amostra de Soldados, com 31,8%.

Através da análise do coeficiente qui-quadrado (X^2) pode concluir-se que as variáveis sexo, idade e habilitações são significativamente diferentes nas três amostras ($p < 0.01$).

3.2. Instrumento de Medida e fiabilidade

Como já referido, para as três amostras foram utilizados questionários de avaliação de inúmeras variáveis. Porém, para o presente estudo extraíram-se somente as variáveis de interesse ao mesmo: motivação no trabalho (medição da motivação autónoma e controlada) e bem-estar no trabalho (que avalia o *engagement* e *burnout*). Paralelamente, foi solicitado a recolha de dados demográficos importantes para o cruzamento de informação entre amostras, dando lugar às variáveis de controlo: sexo, idade e habilitações.

Motivação no Trabalho. A Motivação no Trabalho foi avaliada através da tradução e adaptação da Escala Motivacional do Trabalho (Gagné et al., 2010), utilizada por Lopes e Chambel (2014). O questionário é composto por uma escala de *Likert* de 7 pontos que varia entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. A avaliação deste questionário integra os vários tipos de motivação: (1) motivação intrínseca (e.g., “Porque eu escolhi trabalhar na empresa”); (2) motivação identificada (e.g., “Porque me permite desenvolver competências que me vão ser úteis no futuro”); (3) motivação introjetada (e.g., “Para fugir ao desemprego”) e, por fim, (4) motivação externa (e.g., “Eu tenho este emprego pelo dinheiro que ganho”). No entanto, conforme a análise fatorial, realizada no estudo de Gillet et al. (2013), verificou-se a extração de dois fatores, motivação autónoma e controlada, que explicam 61% da variância. Em consequência, a motivação autónoma reúne a motivação intrínseca e identificada; e a motivação controlada integra a motivação introjetada e externa. Por conseguinte, no presente estudo utilizou-se a avaliação destes dois tipos de motivações (total 12 itens; 6 itens cada um), tendo a motivação autónoma um alfa de *Cronbach* de 0.87 e a motivação controlada um valor alfa de *Cronbach* de 0.80.

Engagement no Trabalho. O *engagement* foi medido utilizando a escala traduzida de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006). Estruturado numa escala de *Likert* de 7 pontos que varia entre “Nunca” e “Todos os dias”, composto por 9 itens, este questionário foi adaptado à realidade organizacional das diferentes amostras do presente estudo. Apesar dos 9 itens corresponderem às três dimensões do

engagement (vigor, dedicação e absorção) foi realizado uma análise do conceito com uma dimensão única, tal como realizada em estudos anteriores (e.g., Sonnentag, Dormann, & Demerouti, 2010). O construto do *engagement* (e.g., “Estou contente quando estou a trabalhar intensamente”) correspondeu a um valor de alfa de *Cronbach* de 0.94, espelhando a confiabilidade e consistência interna desta escala.

Burnout. A medição do construto de *Burnout* foi realizada através da utilização da escala de Maslach, Jackson e Leiter (1996), que foi utilizada em estudos anteriores em amostras portuguesas (e.g. Castanheira & Chambel, 2010) que seguiu a mesma escala de *Likert* de 7 pontos que a mediação do *engagement*. De acordo com González-Romá, Schaufeli, Bakker e Lloret (2006) as principais dimensões de avaliação do *Burnout* são a exaustão e cinismo, tendo o presente estudo se focado na medição destas. Assim, (1) a Exaustão, avaliada através de 5 itens, (e.g., “Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho”), obteve um valor de alfa de *Cronbach* de 0.90 e o (2) Cinismo, composto por 5 itens (e.g., “Perdi entusiasmo pelo meu trabalho”), obteve um valor de alfa de *Cronbach* de 0.82.

Variáveis de Controlo. Como foi possível verificar na Tabela 1, os valores qui-quadrado (X^2) indicam que as variáveis sexo, idade e habilitações apresentam todas diferenças significativas na sua distribuição ($p < 0.01$). Como tal, o presente estudo utilizou estas variáveis como variáveis de controlo: idade (variável Dummy, 0 = “até aos 25 anos” e 1 = “entre os 26 e 35 anos”); grau de habilitações (variável Dummy, 0 = “até ao 9º ano” e 1 = “entre 9º e 12º ano”) e, por fim, o sexo (variável Dummy, 0 = “homem” e 1 = “mulher”).

Análise dos Dados. Foi utilizado o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) para a análise estatística. Em primeiro lugar, realizou-se uma análise descritiva e de correlações de *Pearson* onde foram relacionadas as seguintes variáveis: controlo (idade, sexo e habilitações), as motivações (autónoma e controlada), o *engagement*, e as dimensões do *burnout* (exaustão e cinismo). De seguida, recorreu-se às análises de regressão linear para observar as relações entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes para as diferentes amostras. Por fim, foi utilizado um teste *post-hoc* de comparações múltiplas (teste de *Bonferroni*), como estudo exploratório, de forma a analisar diferenças significativas das variáveis entre as três amostras.

IV. RESULTADOS

4.1. Estatísticas Descritivas

As médias, desvios padrões e as análises de correlações entre variáveis estão ilustradas na Tabela 2. Assim, observando a média dos dois tipos de motivações, verifica-se que a motivação controlada é superior à motivação autônoma ($M=4.79$, $DP=1.45$ e $M=4.26$, $DP=1.35$, respetivamente, considerando uma escala de *Likert*, de 7 pontos). O *engagement* apresenta valores relativamente superiores ($M = 4.51$, $DP = 1.45$, escala de *Likert* de 7 pontos), porém, os valores das dimensões de *burnout* são elevados (Exaustão: $M=3.82$, $DP=1.58$; Cinismo: $M=3.33$, $DP=1.50$), sugerindo que os indivíduos da nossa amostra apresentam valores elevados de *Burnout*.

4.2. Análise Correlacional de Pearson

Como referido, foi realizada uma análise correlacional de *Pearson* para verificar a existência de correlações significativas ($p<0.01$) entre todas as variáveis. Nesta análise é possível observar-se os coeficientes de correlação entre as variáveis e as suas relações positivas (associação linear positiva) ou negativas (associação linear negativa). Na primeira situação há uma relação direta e positiva, que significa que o valor, de uma das variáveis quando aumenta, os valores da outra variável aumentam igualmente. Na segunda situação, a relação é inversa e negativa, indicando que quando o valor de uma variável aumenta, há uma tendência oposta de diminuição dos valores da outra variável (Field, 2009).

Destaca-se, para o presente estudo, visível na Tabela 2, que a motivação autônoma detém uma correlação significativa e positiva com o *engagement* e, contrariamente, uma correlação negativa e significativa com as dimensões de *burnout*: exaustão e cinismo. Também se observa a mesma tendência de valores negativos e significativos entre o *engagement* e as duas dimensões do *burnout*. Há, igualmente, uma forte correlação (associação linear positiva) entre as dimensões de exaustão e cinismo. Relativamente às variáveis de controlo, verifica-se que o sexo apresenta valores significativos na sua relação com quase todas as outras variáveis; a idade e as habilitações apresentam valores significativos em relação às variáveis, função profissional e motivação autônoma. Por fim, as funções profissionais apresentam valores significativos com a motivação autônoma; *engagement*, exaustão e cinismo.

Desta forma, conclui-se que quando os indivíduos estão motivados autonomamente, há uma maior tendência para os mesmos experienciar bem-estar no seu trabalho e, consequentemente, diminuem uma possível tendência ao *burnout*.

Tabela 2*Médias, Desvios Padrões e Correlações de Pearson entre todas as variáveis.*

	Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Género ⁰	-	-	1,00								
2	Idade ¹	-	-	.14**	1,00							
3	Habilitações ²	-	-	.17**	.04	1,00						
4	Funções Profissionais ³	-	-	-.07**	.29**	.11**	1,00					
5	Mot. Autónoma	4.26	1.35	-.03	-.16**	-.12**	-.49**	1,00				
6	Mot.Controlada	4.79	1.2	.14**	.05*	-.02	.05*	.07**	1,00			
7	<i>Engagement</i>	4.51	1.45	.16**	-.05*	-.04	-.33**	.43**	.02	1,00		
8	Exaustão	3.82	1.58	-.17**	.03	-.05*	.2**	-.26**	.07**	-.51**	1,00	
9	Cinismo	3.33	1.5	-.39**	-.02	-.17**	.09**	-.14**	-.06	-.47**	.61**	1,00

⁰ Variável Dummy (0 = homem; 1 = Mulher)¹ Variável Dummy (0 = até 25 anos; 1 = entre os 26 e 35 anos)² Variável Dummy (0 = até ao 9º ano; 1 = entre o 9º e o 12º ano)³ Variável Categorial (1= Operadores de Comércio; 2 = Soldados Militares; 3 = Operadores *Contact Center*)** Correlação significativa a 0.01 ($p < 0.01$); * Correlação Significativa a 0.05 ($p < 0.05$) 15

4.3. Análise de Regressões Hierárquicas Múltiplas

A análise de Regressões Hierárquicas Múltiplas permite examinar o efeito exercido de duas ou mais variáveis independentes sobre uma variável dependente. Esta técnica é muito útil em estudos na área da Psicologia Organizacional, onde grande parte dos estudos envolve variáveis independentes correlacionadas entre si (Abbad & Torres, 2002). Como tal, utilizou-se esta técnica de forma a materializar o estudo de teste das hipóteses.

Numa primeira fase, foi introduzido no primeiro passo o sexo, as habilitações e a idade como variáveis de controlo. Para o segundo passo, foram acrescentadas as variáveis das motivações autónoma e controlada (variáveis independentes) para analisar o seu efeito nas variáveis dependentes, ou seja, no *engagement*, exaustão e cinismo.

Assim, relativamente à variância do *engagement* – consultar Tabela 3 – que é explicada pelas motivações autónoma e controlada, observa-se, que: (1) para os operadores de comércio, ambas as motivações contribuem 41% para explicar o *engagement*, (2) para os soldados, as motivações explicam 28% do seu *engagement* e (3) para o caso dos operadores de *contact center*, surpreendentemente, as motivações não explicam o *engagement*, pois o seu valor é 0%. Ao analisarmos os coeficientes de regressão estandardizados, observamos que a motivação autónoma é a variável que contribui mais positiva e significativamente para explicar o *engagement* na amostra de operadores de comércio e soldados, respetivamente ($\beta=.67$ e $\beta=.53$, $p<.01$). A motivação controlada, como esperado, apresenta igualmente uma relação significativa, no entanto não tão forte como a motivação autónoma ($\beta= -.16$ e $\beta= -.10$, $p<.01$). Em conclusão, verificamos que a motivação autónoma é a motivação que contribui significativamente para explicar o *engagement* nas duas amostras estudadas (operadores de comércio e soldados), no entanto, não contribuindo no caso do setor profissional dos *contact center*.

Tabela 3*Regressões Hierárquicas Múltiplas das Motivações (Autónoma e Controlada) no Engagement.*

	<i>Engagement</i> Operadores de Comércio (N=427)		<i>Engagement</i> Soldados Militares (N=1014)		<i>Engagement</i> Operadores <i>Contact</i> <i>Center</i> (N=713)	
	β	β	β	β	β	β
1º Passo						
Sexo	.08	-.02	-.03	-.02	.09*	.09*
Idade	.12*	.12**	.01	.00	-.01	-.01
Habilitações	.06	.08*	-.08*	-.08**	-.09*	-.08*
2º Passo						
Motivação Autónoma	-	.67**	-	.53**	-	.04
Motivação Controlada	-	-.16**	-	-.10**	-	.04
<i>F-values</i>	3.32*	65.35**	2.6	74.79**	3.06	2.44
<i>R</i> ² Ajust.	.01	.43	.00	.28	.01	.01
<i>R</i> ² Change	.02*	.41**	.01	.28**	.01*	.00

** Correlação significativa a 0.01 ($p < 0.01$); * Correlação Significativa a 0.05 ($p < 0.05$)

Na Tabela 4 é apresentada a relação entre ambas as motivações e a exaustão, uma das dimensões do *Burnout*. É possível observar-se que a proporção de variância da exaustão que é explicada pelas motivações autónoma e controlada (1) no caso dos operadores de comércio é explicada por 23%, (2) nos soldados é explicado somente 9% e, por fim, (3), uma vez mais, para o caso dos operadores do *contact center* as motivações não explicam os níveis da variável dependente, neste caso, a exaustão. Analisando os coeficientes de regressão estandardizados, verificamos que a motivação autónoma apresenta valores significativos (regressão linear negativa) como explicação da exaustão no caso dos operadores de comércio e soldados ($\beta = -.48$ e $\beta = -.26$, $p < .01$). A motivação controlada não contribui significativamente para explicar a exaustão no caso dos operadores de *Contact center* ($\beta = .02$, n.s.).

Tabela 4*Regressões Hierárquicas Múltiplas das Motivações (Autónoma e Controlada) na Exaustão.*

	Exaustão Operadores de Comércio (N=427)		Exaustão Soldados Militares (N=1014)		Exaustão Operadores <i>Contact</i> <i>Center</i> (N=713)	
	β	β	β	β	β	β
1º Passo						
Sexo	-.13**	-.06	.02	.02	-.07	-.07
Idade	-.05	-.05	-.02	-.01	.06	.06
Habilitações	-.02	-.02	-.06	-.04	.06	.06
2º Passo						
Motivação Autónoma	-	-.48**	-	-.26**	-	-.07
Motivação Controlada	-	.24**	-	.19**	-	.02
<i>F-values</i>	2.91	28.26**	1.55	20.7**	2.24	1.91
<i>R</i> ² Ajust.	.01	.24	.00	.09	.01	.01
<i>R</i> ² Change	.02*	.23**	.00	.09**	.01	.00

** Correlação significativa a 0.01 ($p < 0.01$); * Correlação Significativa a 0.05 ($p < 0.05$)

Por fim, analisando a Tabela 5, que enquadra a relação entre as motivações e a segunda dimensão de *Burnout* – cinismo – podemos observar que a proporção de variância do cinismo explicado pelas motivações, corresponde (1) no caso dos operadores de comércio a 20%, (2) na amostra dos Soldados, novamente 9% (mesma variância explicada para a exaustão); e (3), tal como sucedeu nos resultados anteriores, as motivações não contribuem para explicar nenhuma variável no caso dos operadores de *contact center*. Em particular, verificam-se contributos significativos de ambas as motivações para explicar o cinismo: motivação autónoma ($\beta = -.46$ e $\beta = -.28$, $p < .01$) e motivação controlada ($\beta = .19$ e $\beta = .14$, $p < .01$).

Tabela 5

Regressões Hierárquicas Múltiplas das Motivações (Autónoma e Controlada) no Cinismo.

	Cinismo Operadores de Comércio (N=427)		Cinismo Soldados Militares (N=1014)		Cinismo Operadores <i>Contact Center</i> (N=713)	
	β	β	β	β	β	β
1º Passo						
Sexo	-.15**	-.09*	-.05	-.06*	-.14**	-.14**
Idade	-.04	-.04	.00	.02	.10*	.11**
Habilitações	-.07	-.07	-.08**	-.07*	.02	.01
2º Passo						
Motivação Autónoma	-	-.46**	-	-.28**	-	-.07
Motivação Controlada	-	.19**	-	.14**	-	-.03
<i>F-values</i>	4.39**	25.9*	3.21*	20.77**	5.64*	4.27*
<i>R</i> ² Ajust.	.02	.23	.01	.09	.02	.03
<i>R</i> ² Change	.03**	.20**	.01*	.09**	.03**	.01

** Correlação significativa a 0.01 ($p < 0.01$); * Correlação Significativa a 0.05 ($p < 0.05$)

Conclui-se assim, que ambas as hipóteses foram parcialmente suportadas, visto verificar-se que tanto a motivação autónoma como a motivação controlada contribuem para explicar o *engagement* e os níveis de *burnout* para as amostras dos operadores de comércio e soldados, no entanto, para o caso dos operadores de *contact center* ambas as motivações não explicam nenhuma das dimensões avaliadas. Esta evidência declara a existência de outros fatores, que não as motivações, como responsáveis destes resultados no caso dos operadores de *contact center*, que será discutido adiante.

4.4. Médias e Comparações *Post hoc*

Posteriormente, foi utilizado um teste *post-hoc* de comparações múltiplas (ANCOVA com teste de *Bonferroni*), como estudo exploratório, de forma a analisar as diferenças significativas das variáveis entre as três amostras.

Na Tabela 6 verifica-se que os operadores de comércio são a amostra que detém uma média mais elevada tanto a nível de motivação autónoma como a nível de *engagement*, seguido da amostra de soldados e operadores de *contact center*. Analisando a motivação controlada, observa-se que os soldados militares detêm os valores mais baixos em comparação com os restantes grupos, contudo apresentam os níveis significativamente mais elevados de exaustão e cinismo. Os operadores de *contact center* apesar de terem os níveis mais baixos de motivação autónoma, são também os que têm os níveis mais baixos de *engagement*, embora não sejam os piores a nível do *burnout*. Este resultado, e tendo como base também a análise de regressões anteriores, mostra que as motivações não surgem como uma variável relevante para explicar o bem-estar no trabalho deste setor.

Tabela 6

Médias e Comparações Post Hoc (N=2154)

	N	Motivação Autónoma		Motivação Controlada		<i>Engagement</i>		Exaustão		Cinismo	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Operadores Comércio	427	5.06	.06	5.03	.06	5.46	.07	3.09	.08	2.44	.07
Soldados Militares	1014	4.58	.04	4.48	.04	4.37	.05	4.01	.06	3.97	.05
Operadores <i>Contact center</i>	713	3.31	.05	5.11	.04	4.09	.06	4.02	.07	2.67	.05
Post-hoc		1>2>3		1=3>2		1>2>3		2=3>1		2>3>1	
<i>F-values</i>		323.53**		45.03**		117.30**		47.85**		146.02**	

** Correlação significativa a 0.01 ($p<0.01$); * Correlação Significativa a 0.05 ($p<0.05$)

V. DISCUSSÃO

A investigação realizada teve como objetivo analisar qual o efeito da Motivação (Autónoma e Controlada), com base na Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000) no Bem-Estar (*burnout* e *engagement*) nos jovens trabalhadores portugueses com baixas qualificações (até ao 12º ano) e em diferentes setores profissionais: operadores de comércio, operadores de *contact center* e soldados. Importa salientar que este estudo contribuiu primeiramente para atribuir mais robustez à investigação e literatura sobre a Teoria da Autodeterminação e o seu impacto no bem-estar no trabalho. Tal como previsto, os resultados revelaram: (1) uma relação positiva e significativa entre o *engagement* e a motivação autónoma; assim como, (2) a motivação autónoma evidenciou uma relação significativa negativa com as dimensões de *burnout* (exaustão e cinismo). Contrariamente, e como esperado, a (3) motivação controlada apresentou uma relação significativa e negativa com o *engagement* e (4) uma relação positiva e significativa com o *burnout*. No entanto, verificou-se que estas relações só ocorreram nos setores de operadores de comércio e soldados. No caso dos operadores de *contact center*, pelo contrário, nenhum dos tipos de motivações contribuiu para explicar o nível de *engagement* e de *burnout* no trabalho. Deste modo pode afirmar-se que o nosso pressuposto, referente à 1ª hipótese, de que os jovens trabalhadores autonomamente motivados detêm elevados níveis de bem-estar (maior nível de *engagement* e baixo nível de *burnout*), foi parcialmente suportada, na medida em que só se verificou para a amostra dos jovens trabalhadores do setor comercial e militar, mas não para o setor do *contact center*. Este resultado comprova, em parte, que a motivação autónoma é de facto uma das condições preditivas para amenizar os fatores stressantes do trabalho (Fernet & Austin, 2014), diminuindo desta forma os efeitos do *burnout* (Van den Broeck, et al., 2010) e garantindo assim um nível positivo de *engagement* no trabalho (Gagné & Deci, 2005).

De modo idêntico, o pressuposto (relativo à 2ª hipótese) de que os jovens trabalhadores que detêm maiores níveis de motivação controlada têm consequentemente menores níveis de bem-estar, também só é válido para os setores comercial e militar e não para o *contact center*. Como tal, a hipótese é, pela mesma razão, parcialmente suportada. Este resultado vai ao encontro, igualmente que os jovens trabalhadores destes dois setores quando estão motivados por fatores externos, alheios ao interesse subjacente ao próprio trabalho, detêm níveis de *burnout* mais elevados e menores de *engagement*.

Como foi possível verificar, em ambas as hipóteses, as motivações não foram explicativas do nível de bem-estar na amostra de *contact center*. Este resultado indica-nos que existem outros fatores, que não os tipos de motivações – autónoma e controlada – responsáveis pelos os níveis de bem-estar desta amostra. Partindo para uma visão mais alinhada com a realidade vivida num *contact center*, Holman (2004), identificou três *stressores* relevantes desta indústria, com impacto no bem-

estar do trabalhador, que poderão estar na base de explicação dos resultados obtidos neste estudo. Assim, destacam-se: (1) a monitorização do desempenho (através de tecnologias que identifiquem os índices de desempenho do indivíduo), que poderá aumentar o *stress* e o nível de depressão por parte do trabalhador; (2) as próprias características do trabalho ao nível do *contact center*, relacionado com o controlo e exigências do trabalho (e.g., Maslach & Leiter, 1997). Neste setor, o controlo no trabalho é muitas vezes limitado ao próprio trabalhador, por exemplo na situação em que existe uma vigilância rigorosa da duração das chamadas. A falta de controlo no trabalho-tarefa, por parte dos trabalhadores do *contact center*, por exemplo através da utilização de ecrãs de registo dos dados, resulta numa correlação positiva com a exaustão emocional, comprovada em alguns estudos (e.g., Deery, Iverson, & Walsh, 2002). Por outro lado, as exigências do trabalho num *contact center*, exigem, muitas vezes, um esforço físico e mental sustentado, com elevadas exigências perante situações de resolução de problemas e exigências na atenção do trabalhador, podendo conduzir a estados depressivos e *burnout* (Schaufeli et al., 2002) e, por fim, (3) as oportunidades de trabalho, que se referem à capacidade de promoção dentro de uma organização. Esta realidade é bastante circunscrita no setor dos *contact center* na medida em que a estrutura normalmente é composta somente por um supervisor e os operadores. A falta de oportunidades pode fazer diminuir a perceção de competência do trabalhador, levando a um maior nível de *stress* e *burnout*. Em suma, seria pertinente em futuras investigações avaliar o impacto destas dimensões no bem-estar no setor *contact center*, de modo a tornar mais consistentes os resultados deste estudo.

Através da análise das diferenças significativas entre as amostras constatou-se que (1) os operadores de comércio apresentaram os níveis mais elevados de motivação autónoma, motivação controlada e *engagement* e os níveis mais baixos de *burnout*. Este resultado sugere-nos, em primeiro lugar, que é possível conjugar a elevada motivação autónoma – que implica gosto e interesse pelo trabalho – e a elevada motivação controlada, onde os indivíduos trabalham em função de fatores externos. Em segundo lugar, os resultados aludem, de modo interessante, que os efeitos negativos dessa elevada motivação controlada, no bem-estar dos trabalhadores, parecem ser atenuados pela presença da elevada motivação autónoma. De facto, estes jovens trabalhadores do setor comercial mantêm elevados níveis de *engagement* e níveis mais baixos de *burnout*, apesar de terem elevada motivação controlada. Esta ideia parece também ser suportada pelo facto de se ter observado que (2) os soldados militares, apresentaram níveis intermédios e idênticos de motivação autónoma e de motivação controlada, mas apresentaram níveis elevados de *burnout*. Como indicado, os soldados entram ao serviço de forma voluntária, anunciando a vontade intrínseca do mesmo em participar no serviço militar, no entanto esta decisão poderá não está apenas associada a uma razão autónoma (Deci & Ryan, 2000), mas também a razões externas que, em consequência da crise económica e

financeira poderá levar estes jovens a desejarem obter algo externo (e.g., salário) como forma de evitar uma punição (e.g., desemprego). No entanto, sendo estas motivações de nível intermédio e inferiores aos observados no caso dos trabalhadores do comércio, tiveram repercussões negativas no bem-estar, revelando, os soldados, baixos níveis de *engagement* e elevados níveis de *burnout* (Gagné & Deci, 2005). Por último, (3) os operadores de *contact center* apresentaram os níveis mais baixos de motivação autónoma e de *engagement*, ao mesmo tempo que apresentaram valores superiores de motivação controlada e um valor elevado numa das dimensões de *burnout* – a exaustão –. Independentemente, da Teoria da Autodeterminação, através dos tipos de motivação, não se apresenta como fator explicativo dos níveis de bem-estar neste setor, depreende-se que é verdadeiramente importante uma investigação das causas relacionadas com os níveis de bem-estar, na medida em estes jovens trabalhadores apresentam níveis muito negativos relativos à sua saúde psicológica no trabalho.

Concluindo, podemos afirmar, tal como pressuposto pela Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), que é fundamental promover a motivação autónoma dos trabalhadores para assegurar o seu bem-estar no trabalho. Esta medida é relevante, não só porque a motivação se relaciona de forma positiva com o *engagement* no trabalho e de forma negativa com o *burnout*, mas também porque parece ter um efeito atenuador dos efeitos prejudiciais da motivação controlada nesse bem-estar (Fernet & Austin, 2014). No entanto, o relevo da motivação no bem-estar do trabalhador parece não ser um fator determinante no setor *contact center*, podendo, o estudo presente, supor que as características específicas do trabalho desempenham um papel determinante neste resultado, pois têm sido apontadas como explicativas do elevado *stress* dos trabalhadores. Estudos futuros, deverão ser desenvolvidos no sentido de testar estas hipóteses.

5.1. Limitações do Estudo

Fazendo uma análise global, podemos apontar como fatores limitativos os seguintes aspetos: uma primeira visão prende-se com a caracterização da amostra. Apesar da amostra do estudo permitir a transversalidade organizacional, na medida em que o estudo incidiu sobre três amostras em três organizações distintas, no total de 2154 inquiridos, importa salientar que 1320 inquiridos são do sexo masculino. Isto deve-se ao facto da nossa maior subamostra – de entre as três amostras – corresponder aos Soldados que são predominantemente uma amostra *masculina*. Como tal, seria interessante, em futuras investigações alargar o campo a diferentes organizações com maior heterogeneidade.

Igualmente, um dos fatores limitativos desta investigação prende-se por esta ter sido recolhido num só momento do tempo e consequentemente, não permitir realizar inferências no que

diz respeito a relações de causalidade entre as variáveis investigadas. Posto isto, seria importante, para futuras investigações a realização de propostas de estudos longitudinais.

Outra limitação do estudo prende-se com o instrumento de avaliação em formato questionário de autoavaliação que, para além de suscitar uma maior probabilidade a erros de interpretação, poderá levar os indivíduos a realizarem determinados julgamentos acerca de si mesmos, suscetibilizando os mesmos a erros de desejabilidade social. Como tal, os resultados devem ser interpretados à luz desta limitação.

Do mesmo modo, o facto do estudo ter sido realizado em contexto português não permite a sua generalização a outras culturas e como tal era igualmente importante alargar a investigação a outros países de modo a retirar conclusões e universalizar os resultados tanto a culturas ocidentais e não ocidentais.

5.2. Implicações do estudo

Apesar das limitações supracitadas, o presente estudo premeia-se pela sua transversalidade e originalidade na investigação, distinguindo-se por ter avaliado um dos grupos sociais mais importantes na sociedade e no mercado de trabalho – os jovens trabalhadores –. Este estudo acaba por dar uma contribuição na literatura e investigação, pois pretendeu igualmente colmatar uma das lacunas ao incluir uma amostra de indivíduos com baixas qualificações. Segundo Bergman e Jean (2016) no âmbito da área da psicologia organizacional e industrial, mencionaram no seu estudo que existe pouca representatividade de trabalhadores com médias e baixas qualificações; ou seja, trabalhadores que não possuem cargos de gestão ou administração. Destacam-se os trabalhadores que se encontram em comércio especializados, tais como operários, eletricitas, canalizadores, soldados e ainda trabalhadores de *contact center*. No seguimento deste estudo, ainda foi verificado, entre vários conjuntos de amostras, que os trabalhadores com menor representatividade são os trabalhadores sem qualificações profissionais e que desempenham trabalhos que necessitam de muito pouca formação e orientação (Griggs et al., 2016).

A rápida evolução no mercado tecnológico, económico e tendo em conta as trocas de serviços oriundas da globalização, exige a todos nós uma crescente atualização de múltiplas *funções*. Neste sentido, e ainda mais importante, os jovens com baixas qualificações que já por si, têm um maior risco de desemprego, também provocada pelo resultado da crise económica, exige que as organizações acolhedoras destes jovens trabalhadores concedam formação ao longo do seu percurso profissional na empresa. O conceito de aprendizagem ao longo da vida (*life long learning*) tem vindo a ganhar peso dentro das organizações na medida em que há um conjunto de benefícios de parte a parte; ou seja, a organização acaba por reter o capital humano sobre os indivíduos que aumentam o

seu nível de satisfação e vínculo com a empresa; e o indivíduo desenvolve as suas capacidades e experiência. A aquisição de novos conhecimentos oferece ao jovem trabalhador uma maior probabilidade de promoção no local de trabalho e fora do mesmo, aumentando a sua auto-estima, sentimento de concretização, capacidade relacional, curiosidade, ajudando também no desenvolvimento de habilidades naturais do indivíduo (Laal & Salamati, 2002). Este pressuposto vai ao encontro da perspectiva da Teoria da Autodeterminação, visto que as consequências positivas de uma aprendizagem contínua, têm impacto substancial na motivação autónoma através da satisfação das necessidades psicológicas básicas, com vista ao desenvolvimento das necessidades de autonomia, competência e relacionamento do jovem trabalhador.

O presente estudo demonstra principalmente a importância da manutenção da motivação autónoma como preditor do bem-estar no trabalho. Uma vez que os setores avaliados no estudo, são considerados, pela maioria destes jovens trabalhadores, como empregos de recurso de forma a evitar o desemprego, depreende-se que os tipos de funções que desempenham não sejam imbuídos de características com vista à satisfação direta das necessidades básicas psicológicas, mas sim pendendo mais à motivação controlada e como consequência ao menor *engagement* e maior nível de *burnout*. Nesse sentido, estas organizações deverão promover a internalização da motivação extrínseca, associando cada vez mais estas tarefas e funções “desinteressantes” em funções mais *autónomas*, através de práticas de gestão de suporte autónomo, *feedback* positivo, recompensas tangíveis (não associadas a tarefas específicas), formação, menor supervisão e controlo, contribuindo para um aumento de bem-estar, desenvolvimento psicológico e pessoal destes jovens trabalhadores (Gagné & Deci, 2005). Em contrapartida, a organização ao investir no jovem trabalhador, poderá ao mesmo tempo ir desafiando o próprio com tarefas mais exigentes, que na linha do estudo de Crawford et al. (2010), demonstra que estas exigências podem contribuir para o *engagement* (quando estas não são interpretadas como obstáculos, mas sim desafios). Paralelamente, as organizações deverão auxiliar estes jovens trabalhadores através dos recursos necessários à realização das tarefas e estratégias de *coping* proactivas permitindo o jovem trabalhador lidar com os obstáculos provenientes da maior responsabilidade no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Red Estudos de Psicologia*.
- Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 34(1), 92.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bergman, M. E., & Jean, V. A. (2016). Where have all the “workers” gone? A critical analysis of the unrepresentativeness of our samples relative to the labor market in the industrial–organizational psychology literature. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(01), 84-113.
- Castanheira, F. & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49, 1047–1065.
- Connell, J. P., & Wellborn, J. G. (1991). Competence, autonomy, and relatedness: A motivational analysis of self-system processes.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, 39(4), 471-496.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Enzle, M. E., & Anderson, S. C. (1993). Surveillant intentions and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), 257.
- Fabricio, R., Koene, B., & Sobral, F. (2015). Work and employment in the liquid modernity era. In M. J. Chambel (Ed.), *Self-determination theory in new work arrangements* (no pagination). New York, NY: Nova Science.
- Fernet, C., & Austin, S. (2014). Self-Determination and Job Stress 14. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, 231.

- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 1–11.
- Gontkovičová, B., Mihalčová, B., & Pružinský, M. (2015). Youth Unemployment–Current Trend in the Labour Market?. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1680-1685.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.
- Griggs, T. L., Eby, L. T., Maupin, C. K., Conley, K. M., Williamson, R. L., Griek, O. H. V., & Clauson, M. G. (2016). Who Are These Workers, Anyway?. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(01), 114-121.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Holman, D. (2004). Employee well-being in call centres. In *Call Centres and Human Resource Management* (pp. 223-244). Palgrave Macmillan UK.

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1992). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic books.
- Laal, M., & Salamati, P. (2012). Lifelong learning; why do we need it?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 399-403.
- Lonsdale, C., Hodge, K., & Rose, E. (2009). Athlete burnout in elite sport: A self-determination perspective. *Journal of sports sciences*, 27(8), 785-795.
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2014). Motives for being temporary agency worker: Validity of one measure according to the self-determination theory. *Social Indicators Research*, 116(1), 137-152.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. 1997. *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., S.E., Jackson, & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory - Test manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Miserandino, M. (1996). Children who do well in school: Individual differences in perceived competence and autonomy in above-average children. *Journal of Educational Psychology*, 88(2), 203.
- Reeve, J., & Deci, E. L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 24-33.

- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and social psychology bulletin*, 26(4), 419-435.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 450.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation.
- Sarrazin, P., Vallerand, R., Guillet, E., Pelletier, L., & Cury, F. (2002). Motivation and dropout in female handballers: A 21-month prospective study. *European Journal of Social Psychology*, 32(3), 395-418.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence and congruence: two aspects of personality integration. *Journal of personality and social psychology*, 68(3), 531.
- Smith, W. E. (1975). *The effects of anticipated vs. unanticipated social reward on subsequent intrinsic motivation*. Cornell University, Aug.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 25-38.
- Vallerand, R. J., & Blssonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of personality*, 60(3), 599-620.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(3), 443-446.